

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION

#### Quels sont les facteurs influençant la satisfaction au travail ? Comparaison entre les secteurs marchand et non marchand

Vanesse, Jean-Luc

*Award date:*  
2019

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



EFASM065/009 Séminaire d'Analyse des Données / Mémoire de Fin d'Études

Master 60HD en Sciences Économiques et de Gestion

Année Académique 2018-2019

**Quels sont les facteurs influençant la  
satisfaction au travail ? Comparaison entre  
les secteurs marchand et non marchand**

**VANESSE Jean-Luc**

Titulaire : Professeur Jean-Yves Gnabo

Assistants : Doux Baraka Kusinza, Auguste Debroise, François-Xavier Ledru



EFASM065/009 Séminaire d'Analyse des Données / Mémoire de Fin d'Études

Master 60HD en Sciences Économiques et de Gestion

Année Académique 2018-2019

**Quels sont les facteurs influençant la  
satisfaction au travail ? Comparaison entre  
les secteurs marchand et non marchand**

**VANESSE Jean-Luc**

Titulaire : Professeur Jean-Yves Gnabo

Assistants : Doux Baraka Kusinza, Auguste Debroise, François-Xavier Ledru

## *Remerciements*

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de près à la rédaction de ce mémoire.

Dans un premier temps, je tiens à remercier Jean-Yves Gnabo et Auguste Debroise pour leurs conseils judicieux ainsi que leur disponibilité.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux personnes qui ont répondu à l'enquête ainsi qu'à la professionnelle de la gestion des ressources humaines. Elles ont été d'une grande aide dans l'élaboration de ce mémoire.

Un grand merci à Clotilde Ross pour sa collaboration et sa confiance.

Enfin, j'aimerais exprimer ma gratitude à mes amis pour leur soutien inestimable.

## Table des matières

Table des matières .....	3
1. Introduction .....	4
2. Revue de la littérature .....	6
2.1. Conceptualisation de la notion de satisfaction au travail.....	6
2.2. Influences potentielles de la satisfaction au travail.....	7
2.3. Définitions du caractère non marchand .....	8
2.4. Relation entre la satisfaction au travail et les variables explicatives .....	9
3. Description et explication des données .....	11
3.1. Description des données .....	11
3.2. Caractéristiques des variables .....	12
4. Présentation du modèle et de la méthode .....	14
4.1. Présentation du modèle .....	14
4.2. Statistiques descriptives (analyse) .....	17
5. Résultats des régressions .....	20
5.1. Qualité globale et individuelle du modèle .....	20
5.2. Interprétation des résultats et effets marginaux .....	23
6. Partie qualitative - discussion.....	24
7. Conclusion.....	26
8. Bibliographie.....	28
9. Annexes.....	32
9.1. Annexe 1 : Enquête.....	32
9.2. Annexe 2 : Statistiques descriptives .....	35

## 1. Introduction

Depuis une dizaine d'années, les recherches sur la satisfaction au travail se multiplient afin de comprendre quels sont les facteurs pouvant l'influencer (Parvin, 2011). L'un des objectifs de cette littérature est de mettre en exergue les conséquences qui découlent de la satisfaction au travail sur les entreprises mais également sur l'individu. En effet, de nombreuses études empiriques démontrent la relation positive entre la productivité et la satisfaction au travail (Renee Baptiste, 2008 ; Robert Half, 2018) ou encore la relation négative entre le taux d'absentéisme et celle-ci (Chaupain-Guillot, Guillot 2007 ; Robone, Jones, Rice, 2008).

Des sociologues ont avancé différentes théories prônant l'importance du management humain dans la structure organisationnelle et de la prise en compte du vécu du travail par l'individu. Par exemple, Dejours (1993, 1998) a pointé du doigt l'importance de la reconnaissance au travail ainsi que les effets positifs qu'ils procurent à l'individu ou à l'organisation. Selon lui, elle permet d'accroître l'efficacité et les capacités d'innovation d'une organisation. A l'inverse, le manque de reconnaissance peut procurer des effets négatifs non négligeables tels que la souffrance physique ou psychique.

Cet engouement pour le sujet s'explique donc par les conséquences économiques et humaines qu'elles engendrent. Cependant, l'importance accordée à la satisfaction des travailleurs entre les organisations du secteur marchand et du non marchand risque d'être différente ; leurs activités, leurs moyens ainsi que leur finalité pourraient le justifier (UNIPSO, 2019).

En effet, de nombreuses entreprises du secteur marchand ont mis en place des politiques cherchant à maximiser la satisfaction de leurs employés. Les moyens dont disposent certaines de ces entreprises sont tels que l'on peut supposer qu'elles investissent plus dans la satisfaction de leur personnel qu'une ASBL de taille similaire. De plus, les subsides accordés à une ASBL sont calculés sur base d'un paramètre lié à l'activité<sup>1</sup>, ce qui pourrait les amener à faire passer l'objectif social avant la satisfaction des travailleurs.

Toutefois, la finalité des ASBL étant extravertie, on peut imaginer que les travailleurs poursuivent le même but de mission, leur apportant sur le plan de l'individu, un

---

<sup>1</sup> Baudouin (2019), « Economie et Management du non marchand », chapitre 1, p.39

accomplissement personnel qui, indirectement, peut améliorer leur satisfaction professionnelle.

C'est sur base de ce problème complexe d'actualité et toujours au centre de recherches que nous souhaitons répondre à la question suivante : Quels sont les facteurs influençant la satisfaction au travail ? Comparaison entre le secteur marchand et non marchand. Ce mémoire comporte deux objectifs. Premièrement, l'identification des facteurs déterminant la satisfaction au travail des individus. Deuxièmement, mesurer l'importance des différents facteurs dans le cas du secteur marchand et du secteur non marchand.

Afin de réaliser ce travail, la littérature sera passée en revue afin d'identifier les facteurs déterminant la satisfaction professionnelle des individus. Cette même littérature permettra de récolter des résultats concernant ces variables étudiées et la satisfaction. Cependant, les articles scientifiques en question relèvent de données prélevées en dehors de la Belgique car peu d'études quantitatives ont été réalisées à propos de données individuelles belges.

Dans la deuxième partie, nous aborderons la présentation des données et des variables. Un questionnaire servant à créer notre base de données a été partagé principalement dans des A.S.B.L. de la région de Namur. Les résultats obtenus seront comparés avec les différents résultats de la littérature parcourue pour les deux secteurs étudiés.

Le troisième point concerne la présentation du modèle économétrique et des statistiques descriptives. Le modèle utilisé pour analyser l'effet des différentes variables sur la satisfaction au travail est le Logit ordonné, à l'instar des études existantes sur le sujet. De plus, celui-ci correspondait le mieux compte tenu de la nature qualitative des données et du caractère ordinal des variables.

La quatrième partie comprend l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus (qualité globale du modèle, tests individuels...).

Afin de compléter ce travail, une approche qualitative a été ajoutée pour apporter des informations supplémentaires sur les résultats obtenus. Cette partie discussion comprend un échange avec une professionnelle du milieu des ressources humaines et du management. Cet entretien apportera un contrepoint à l'étude empirique.

Pour terminer, la conclusion générale qui reprendra l'ensemble du travail ainsi que les limites de celui-ci.

## 2. Revue de la littérature

### 2.1. Conceptualisation de la notion de satisfaction au travail

Pour commencer, il est important de faire la distinction entre la notion de satisfaction au travail et celle de bien-être au travail. Que ce soit pour l'une ou l'autre, aucune définition universelle n'existe mais certaines d'entre elles sont plus fréquemment citées que d'autres.

A propos du concept de bien-être, Cropanzano et Wright (1999) estiment qu'un individu heureux possède deux caractéristiques. La première renvoie au fait qu'une personne dite heureuse est amenée à ressentir davantage d'émotions positives que négatives. La deuxième renvoie à une dimension plus globale du bonheur, reprenant l'ensemble de la vie d'un individu. Dans notre cas, la première caractéristique nous intéresse car selon eux, elle signifie que le bien-être au travail est un concept affectif.

Concernant la notion de satisfaction au travail, une définition souvent utilisée dans les études empiriques est celle du sociologue Edwin A. Locke (1976, p1304). Il a défini celle-ci comme suit : « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Donc à l'inverse du bien-être, la satisfaction est un concept évaluatif ou subjectif mais pas affectif.

D'autres auteurs tels que Castel, Durand-Delvigne et Lemoine (2011) ont conceptualisé la satisfaction comme étant la résultante de deux dimensions : elle relève de l'écart entre l'attente d'un individu par rapport au travail et son vécu du travail. Cette idée renforce le caractère évaluatif de la satisfaction professionnelle.

Cependant, quels seraient les facteurs pouvant influencer la satisfaction ? Herzberg (1978) y répond avec la théorie bi-factorielle de la motivation. Selon lui, ces déterminants peuvent être classés en deux catégories : les facteurs intrinsèques (ou de motivation) et les facteurs extrinsèques (ou d'hygiène). Les premiers, liés au contenu du travail, auraient la capacité d'améliorer la satisfaction au travail des individus comme par exemple la reconnaissance, la responsabilité ou encore la possibilité de promotion. En revanche, les seconds, qui concernent la qualité de l'environnement, n'auraient pas la faculté d'augmenter la satisfaction mais ils pourraient apporter de l'insatisfaction. Il s'agit ici de facteurs tels que les conditions de travail, les relations professionnelles, la rémunération ou encore la sécurité de l'emploi. Herzberg insiste d'ailleurs sur le fait que la satisfaction est une notion



indépendante de celle de l'insatisfaction et que les facteurs de motivation sont les seuls à pouvoir influencer la satisfaction ou la non-satisfaction.

## 2.2. Influences potentielles de la satisfaction au travail

L'analyse de la satisfaction au travail pourrait permettre de connaître les facteurs impactant le plus celle-ci, dans l'objectif d'adapter les politiques de travail aux personnes et non l'inverse (Castel et cie., 2011). Mais dans quel but ?

Une première raison est la relation positive entre la satisfaction au travail et le turnover (Ahmad, Mohamad, Mohd, Ahamad, Abang 2012). Le problème étant que les coûts liés au turnover sont relativement élevés si l'on tient compte de l'ensemble des éléments qui le composent (Huffpost, 2017).

Une raison qui se rapproche du turnover est celle du taux d'absentéisme. L'augmentation de satisfaction professionnelle permet de diminuer le taux d'absentéisme (Chaupain-Guillot, Guillot 2007), qui lui-même génère un coût important à l'entreprise. Selon le journal l'Echo (2018), l'absentéisme pour cause de maladie coûte en moyenne aux entreprises belges 1.010 euros par travailleur engagé en temps plein.

En plus de ces deux raisons, l'impact positif de la satisfaction sur la productivité (Renee Baptiste, 2008) renforce l'idée qu'il est préférable de créer un environnement de travail positif. De cette manière, les travailleurs seraient plus heureux et davantage prédisposés à être performants, entravant naturellement les phénomènes de turnover ou d'absentéisme.

Compte tenu des conséquences financières et humaines que peut engendrer l'absence de satisfaction au travail, on peut comprendre que les différents acteurs du monde professionnel tentent d'identifier l'influence potentielle de la satisfaction à l'égard des autres facteurs. Cependant, la satisfaction professionnelle n'est pas le seul problème face à ces phénomènes : Castel et cie (2011) insistent sur le fait que la satisfaction ne serait jamais le premier facteur explicatif. En effet, selon eux, les conditions économiques ou les normes subjectives auraient davantage d'impact sur le turnover ou l'absentéisme. Concernant la productivité, ils signalent que le lien avec la satisfaction est relativement faible et que l'insatisfaction n'entrave pas forcément la performance.

### 2.3. Définitions du caractère non marchand

L'ISEE<sup>2</sup> compare les notions de marchand et de non marchand en une définition : « Au sens de la NAF<sup>3</sup>, une unité marchande (privée ou publique) est celle pour laquelle les ventes, ou tout autre mode de valorisation de la production sur le marché, représentent une part majoritaire des ressources. Par opposition, une unité non marchande est celle pour laquelle les ventes représentent une part minoritaire des ressources ; on distingue les unités non marchandes à caractère privé (les ressources sont constituées principalement de contributions volontaires des ménages : associations, clubs sportifs...) et celles à caractère public (principalement l'administration, où les ressources sont constituées de prélèvements obligatoires ou de subventions publiques). »

Cette définition n'est pas exhaustive car elle prend uniquement en considération la nature des ressources de l'organisation. En effet, si la nature des ressources est l'un des critères principaux, elle n'est pas suffisante pour juger du caractère non marchand ou pas d'une organisation.

En Belgique, l'UNIPSO<sup>4</sup> (2019) complète cette définition en attribuant trois critères au secteur non marchand : finalité, ressources et activités. Ces trois critères doivent être respectés pour qu'une organisation puisse être considérée comme une organisation à profit social. Le Centre d'Economie Sociale (2019) rejoint l'UNIPSO quant au respect de ces trois conditions.

Selon le premier critère qu'est la finalité, l'UNIPSO stipule que pour être qualifiée d'organisation non marchande, elle doit être non lucrative. En d'autres termes, l'organisation ne doit pas maximiser son profit financier. Elle signale tout de même que si les bénéfices d'une activité commerciale sont réinvestis directement dans l'activité et non distribués, son caractère non lucratif est conservé.

Concernant le second critère, à savoir le type de ressource, le Centre d'Economie Sociale reprend le terme de « producteur non marchand » pour une organisation qui recourt à des

---

<sup>2</sup> Institut de la statistique et des études économiques, <http://www.isee.nc/population/39-definitions-et-methodes/definitions-lexique/s/466-secteur-marchand>

<sup>3</sup> NAF : Nomenclature des activités françaises

<sup>4</sup> UNIPSO : Union des entreprises à profit social

ressources monétaires autres que le produit des ventes. Il peut autant s'agir de financement public que financement volontaires tels que les dons. L'UNIPSO rajoute qu'un producteur est considéré comme non marchand tant que le produit des ventes ne dépasse pas 50% du coût de production.

A propos du dernier critère, le concept d'organisation non marchande selon Baudouin Meunier (2019) suppose que l'activité exercée soit extravertie. Autrement dit, l'organisation poursuit des activités à caractère sociétal de sorte à améliorer ou préserver l'environnement. Le centre d'Economie Sociale cite entre autres les activités liées à la santé, l'éducation ou l'action sociale.

#### 2.4. Relation entre la satisfaction au travail et les variables explicatives

Depuis les années 30, de nombreux articles scientifiques traitent de la satisfaction au travail des individus dans différents secteurs. Ces chercheurs étudient toujours le sujet car les résultats obtenus peuvent encore renforcer ou diminuer la force des relations obtenues. En effet, les résultats obtenus ne se rejoignent pas forcément et cela peut dépendre de plusieurs facteurs comme par exemple l'échantillon ou les instruments utilisés (Iglesias, Renaud, Tschan, 2010).

Dans le cadre de ce travail, quelques articles sur le sujet auront été parcourus et les variables qui sont le plus ressorties de notre lecture seront celles reprises pour notre modèle.

Pour commencer, plusieurs facteurs cités par Herzberg (1978) dans sa théorie bi-factorielle de la motivation reviennent régulièrement. Les facteurs intrinsèques comme la possibilité de promotion, l'autonomie, la reconnaissance, les responsabilités ou encore l'intérêt pour le travail ont un effet positif sur la satisfaction. Les facteurs extrinsèques altérant l'insatisfaction reprennent eux, les conditions de travail, la rémunération, le statut ou encore les relations professionnelles. Cependant, contrairement à Herzberg qui avance que les conditions de travail ne peuvent apporter que de l'insatisfaction, Shkolnikova (2017), qui a comparé les deux secteurs pour les médecins en Russie dit le contraire. Selon son étude empirique, les conditions de travail influent le plus sur la satisfaction dans le secteur public tandis que la rémunération l'élément prédominant dans le secteur privé.

Robone, Jones et Rice (2008) qui traitent également de la relation entre la satisfaction et les conditions de travail, ont cherché à évaluer le rapport avec le travail à temps partiel, le type de contrat et la situation familiale. Leurs estimations ont montré qu'il existe un lien positif entre le bien-être et le travail à temps partiel. Les études d'Eberhardt et Shani (1984) sont conformes à ces résultats. Cependant, il faut que les individus soient satisfaits de leur nombre d'heures de travail car dans le cas contraire, le travail à temps partiel aurait des effets négatifs sur la satisfaction. Ces résultats sont valables pour les hommes et les femmes. Concernant le type de contrat, la relation est négative si un homme a un contrat temporaire et des enfants alors que pour une femme, cette relation est positive.

D'ailleurs, à propos de cet écart entre les hommes et les femmes, Moore (1985) fait part du fait que dans l'ensemble, l'effet des variables sur la satisfaction est différent en fonction du sexe d'un individu. Elle a relevé que les hommes semblent accorder plus d'importance aux avantages salariaux et à la reconnaissance tandis que les femmes sont plus sensibles aux facteurs socio-émotionnels ainsi qu'au contenu de l'emploi. Cependant, dans le non marchand, Ashrah, Ahmad, Shaikh, Bhatti et Soomro (2013) expliquent qu'il n'y a pas d'association capitale entre le sexe et la satisfaction.

Pour revenir sur les propos de Herzberg concernant les facteurs extrinsèques, Parvin (2011) et Daud (2016) tirent des conclusions différentes puisque d'après eux, dans le secteur marchand, ce sont les avantages salariaux, l'équité, la supervision, l'environnement de travail ainsi que les relations avec les collègues qui contribuent le plus à améliorer la satisfaction professionnelle. On peut voir que les facteurs cités ici sont principalement extrinsèques et pourtant, ils améliorent directement la satisfaction. Les facteurs tels que l'âge, le nombre d'années d'expérience ou le sexe ont en revanche, un faible impact sur la satisfaction alors que Moore dit le contraire sur l'effet du sexe dans le secteur non marchand.

Une autre variable étudiée est le niveau de qualification des individus. Par exemple, Lopes, Lagoa et Calapez (2014) expliquent que les travailleurs peu qualifiés sont moins satisfaits que ceux hautement qualifiés, alors que dans son article, Moguerou (2002) soutient que les travailleurs hautement qualifiés sont moins satisfaits que ceux peu qualifiés. Une hypothèse serait que plus le niveau d'éducation est élevé, plus les aspirations de l'individu le sont aussi (Clark, Oswald, 1995). Moguerou parle également de la sécurité de l'emploi

et affirme que moins l'emploi est précaire, plus la satisfaction est élevée quel que soit le secteur étudié.

Un dernier facteur cité dans notre revue de littérature par rapport à la satisfaction professionnelle est le stress au travail. En effet, Ahsan, Abdullah, Yong Gun Fie, Alam (2008) et Rothmann (2008) se rejoignent sur l'effet négatif du stress sur la satisfaction professionnelle. Cependant, Leruse, Di Martino, Malaise et Firket (2006) expliquent qu'il faut opérer une nuance entre le stress « maîtrisé » et « non maîtrisé ». En effet, si celui-ci est maîtrisé, il peut s'avérer être un stimulant et non une menace.

### **3. Description et explication des données**

#### **3.1. Description des données**

La base de données utilisée pour l'analyse qui suit a été récoltée grâce à un questionnaire confidentiel et anonyme (voir annexe 1) partagé via notre réseau de contacts dans la région de Namur<sup>5</sup>. Chaque question de l'enquête représente une variable explicative de la satisfaction au travail qui elle, est la variable expliquée. Afin de sélectionner chacune d'entre elles, nous avons parcouru la littérature sur le sujet. Cependant, compte tenu du grand nombre de variables citées, nous avons choisi uniquement celles qui semblaient correspondre à notre travail.<sup>6</sup>

Au niveau de la récolte des données, notre ambition était de constituer un échantillon pour les deux secteurs étudiés. Toutefois, pour le secteur marchand, seulement 40 réponses valides ont été recueillies grâce au partage de l'enquête. Par conséquent, seule la partie de l'échantillon récoltée pour le non marchand sera utilisée, dans le but d'être comparée à des études préalablement réalisées dans le domaine du marchand.

---

<sup>5</sup> L'enquête n'a pas pu être partagée au sein de notre ASBL ni d'aucune ASBL car elle a été jugée trop sensible et aucune direction ne voulait voir ressortir un état général de la satisfaction au travail de leurs travailleurs.

<sup>6</sup> Il était important de réduire le nombre de variables explicatives afin d'éviter la rédaction d'une enquête de plus de deux pages. L'objectif étant d'obtenir un maximum de réponses tout en restant le plus complet possible.

Lorsque les réponses ont été récoltées, nous avons procédé au nettoyage de la base de données afin de la rendre opérationnelle. Pour ce faire, nous avons opéré à l'identification des observations comprenant des données manquantes ou aberrantes pour les supprimer. En effet, certaines personnes n'ont pas fourni d'informations, notamment aux deux questions concernant la rémunération (malgré le caractère confidentiel et anonyme de l'enquête).

Après traitement de la base de données, l'échantillon comprend finalement 139 réponses valables pour le secteur non marchand, qui peuvent être traitées par le modèle économétrique.

### 3.2. Caractéristiques des variables

Variable expliquée : Satisfaction au travail (évaluée sur une échelle de Likert<sup>7</sup> en 5 points)

Variables explicatives d'intérêts :

- **Niveau d'études** : classé en fonction de la nature du diplôme (études secondaires, baccalauréat ou master)
- **Statut professionnel** : ouvrier, employé ou cadre
- **Salaire mensuel net**
- **Satisfaction salariale** : classée sur une échelle de Likert en 5 points. Cette variable a été rajoutée en complément du salaire mensuel net car la perception du salaire est subjective. En effet, deux individus peuvent juger différemment un même montant de rémunération car ils vont l'évaluer sur base de critères personnels (Baudelot, 2014).

---

<sup>7</sup> « L'échelle de Likert est une échelle comportant 5 ou 7 options de réponse allant d'une opinion/attitude extrême à une autre, telle que « Tout à fait » à « Pas du tout ». Généralement, elle inclut un point médian (opinion/attitude modérée/neutre). » « Les échelles de Likert sont très répandues car elles sont parmi les outils les plus fiables pour mesurer les opinions, les perceptions et les comportements. » <https://fr.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> (Consulté le 17 juillet 2019)

Variables explicatives de contrôle :

- **Sexe** : variable binaire (homme/femme)
- **Age**
- **Statut matrimonial** : célibataire, en couple, marié, divorcé ou veuf
- **Nombres d'enfants**
- **Types de contrats** : CDI, CDD, contrat de remplacement ou intérim
- **Distance en km du domicile-lieu de travail**
- **Possibilité de promotion** : variable binaire (oui/non)
- **Avantages supplémentaires** : variable binaire (oui/non)
- **Autonomie dans le travail** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Implication dans l'organisation** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Environnement de travail agréable (avec les collègues)** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Environnement de travail agréable (avec l'employeur)** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Travail stressant** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Reconnaissance au travail** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Emploi sécurisé** : classé sur une échelle de Likert en 5 points
- **Equilibre vie privée-vie professionnelle** : classé sur une échelle de Likert en 5 points. Il s'agit de la possibilité de concilier les exigences professionnelles avec les exigences personnelles de la vie privée.

## 4. Présentation du modèle et de la méthode

### 4.1. Présentation du modèle

L'analyse de la revue de littérature a permis de mettre en place le tableau suivant reprenant un ensemble de variables qui semble pertinent. Il reprend le type de chaque variable ainsi que le signe pressenti pour chacune d'entre elles.

**Tableau 1. L'effet présumé des différentes variables.**

Variables	Noms des variables	Type	Intuition du signe
<b>SEXE</b>	Sexe	Binaire	/
<b>AGE</b>	Age	[18 ; 65]	/
<b>CELI</b>	Célibataire	Binaire	/
<b>COUPL</b>	En couple	Binaire	/
<b>MARI</b>	Marié	Binaire	/
<b>DIV</b>	Divorcé	Binaire	/
<b>NE</b>	Nombres d'enfants	[0 ; + [	/
<b>SEC</b>	Secondaire	Binaire	/
<b>BAC</b>	Baccalauréat	Binaire	/
<b>OUV</b>	Ouvrier	Binaire	/
<b>EMPL</b>	Employé	Binaire	/
<b>CDD</b>	CDD	Binaire	/
<b>CDI</b>	CDI	Binaire	/
<b>REMP</b>	Remplacement	Binaire	/
<b>KM</b>	Distance km domicile-travail	[0 ; + [	/
<b>PROM</b>	Possibilité de promotion	Binaire	+
<b>SAL</b>	Salaire mensuel	[0 ; + [	+
<b>AVAN</b>	Avantages supplémentaires	Binaire	+
<b>SSAL</b>	Satisfaction salariale	Likert	+
<b>AUTON</b>	Autonomie dans le travail	Likert	+
<b>IMPLIC</b>	Implication dans l'organisation	Likert	+
<b>ETAC</b>	Environnement travail agréable avec	Likert	+



	les collègues		
<b>ETAE</b>	Environnement travail agréable avec l'employeur	Likert	+
<b>STRESS</b>	Travail stressant	Likert	-
<b>REC</b>	Reconnaissance au travail	Likert	+
<b>SECU</b>	Emploi sécurisé	Likert	+
<b>EVPP</b>	Equilibre vie professionnelle-privée	Likert	+

Afin de déterminer le modèle à utiliser pour ce cadre d'analyse qui vise à mesurer les effets des différents facteurs sur la satisfaction au travail, nous avons parcouru nos articles de références. Les modèles les plus souvent utilisés étaient le modèle Logit ainsi que le Probit, étant donné que la satisfaction au travail est une variable expliquée qualitative. Autrement dit, cela signifie qu'elle ne peut prendre qu'un nombre fini de modalités, contrairement aux variables quantitatives.

De plus, comme le dit Jacquot (2000, p3.) « Les modèles Logit et Probit sont devenus d'un usage courant en économie et en sciences sociales. Il s'agit de modèles de régression où la variable expliquée est qualitative ».

Jacquot explique également qu'un modèle linéaire n'est pas adapté lorsque la variable expliquée contient un nombre fini de modalités puisque pour chaque variation de x, y prendra une des valeurs définies. La relation entre la variable expliquée et les régresseurs est donc non linéaire tandis que dans une régression linéaire où la variable est continue, une variation de x entraîne une variation de y, ce qui permet d'effectuer des prévisions grâce aux estimateurs des moindres carrés ordinaires.

Hurlin (2003) explique que des modèles spécifiques comme le Logit doivent être utilisés pour traiter les variables grevées d'absence de continuité, puisque les modèles d'inférence traditionnelle ne le permettent pas. Il explique également que le paramètre  $\beta$  ne peut être interprété puisque la variable dépendante est qualitative et que la définition des modalités de y sont arbitraires. Donc les résultats obtenus peuvent différer en fonction des modalités données à la variable y, ce qui rend le paramètre  $\beta$  ininterprétable. Autrement dit, le coefficient ne donne que le sens de la variable.

À la suite de la récolte d'information, nous avons choisi le modèle Logit ordonnée, car notre variable dépendante qu'est la satisfaction au travail est qualitative. De plus, elle contient un nombre fini de données qui dans notre cas, suit un ordre naturel, avec :

$$y_i = \begin{cases} 5 & \text{Si l'individu } i \text{ est totalement satisfait} \\ 4 & \text{Si l'individu } i \text{ est satisfait} \\ 3 & \text{Si l'individu } i \text{ est ni satisfait, ni insatisfait} \\ 2 & \text{Si l'individu } i \text{ n'est pas satisfait} \\ 1 & \text{Si l'individu } i \text{ n'est pas du tout satisfait} \end{cases} \quad (4.1)$$

Pour ce qui est de nos variables explicatives, il y en a de plusieurs sortes : celles quantitatives comme l'âge ou le revenu mensuel net, et celles qualitatives qui se divisent elles-mêmes en deux parties : dichotomiques (comme le sexe : 1 pour les femmes/ 0 pour les hommes ; la possibilité de promotion : 1 si elle est possible/ 0 si elle ne l'est pas, etc.) ou polytomiques (s'il y a plus de deux possibilités).

Le modèle théorique se forme alors comme cela (Jacquot, 2000) :

$$y_i = \begin{cases} 5 & \text{si } y_i^* > C4 \\ 4 & \text{si } C4 \geq y_i^* > C3 \\ 3 & \text{si } C3 \geq y_i^* > C2 \\ 2 & \text{si } C2 \geq y_i^* > C1 \\ 1 & \text{si } y_i^* \leq C1 \end{cases} \quad (4.2)$$

$$y_i^* = \sum \beta x + \varepsilon$$

Les « Cuts » sont les points de coupure estimés de la variable latente  $y_i^*$  pour différencier les niveaux de satisfaction. Selon le tableau 2, si la valeur de  $y_i^*$  est inférieure ou égale à 10,3269, l'individu ne serait pas du tout satisfait.

Et avec les variables, nous obtenons :

$$Y = f(\text{constante} + \beta_1 \text{SEXE} + \beta_2 \text{AGE} + \beta_3 \text{CELI} + \beta_4 \text{COUPL} + \beta_5 \text{MARI} + \beta_6 \text{DIV} + \beta_7 \text{NE} + \beta_8 \text{SEC} + \beta_9 \text{BAC} + \beta_{10} \text{OUV} + \beta_{11} \text{EMPL} + \beta_{12} \text{CDD} + \beta_{13} \text{CDI} + \beta_{14} \text{REMP} + \beta_{15} \text{KM} + \beta_{16} \text{PROM} + \beta_{17} \text{SAL} + \beta_{18} \text{AVAN} + \beta_{19} \text{SSAL} + \beta_{20} \text{AUTON} + \beta_{21} \text{IMPLIC} + \beta_{22} \text{ETAC} + \beta_{23} \text{ETAE} + \beta_{24} \text{STRESS} + \beta_{25} \text{REC} + \beta_{26} \text{SECU} + \beta_{27} \text{EVPP}) \quad (4.3)$$

Après avoir déterminé notre modèle, nous avons élaboré notre enquête pour récolter un maximum de données et se créer un échantillon le plus représentatif possible des travailleurs dans les secteurs marchand et non marchand. Pour y parvenir, cette enquête a été réalisée sur base de la revue de la littérature afin de déterminer les variables à utiliser pour le modèle. Elle a ensuite été partagée via les réseaux sociaux et au sein de différentes ASBL de la région namuroise afin d'essayer d'avoir un échantillon relativement « homogènes » par rapport à la localisation. Ensuite, nous avons analysé les données récoltées, supprimé toutes celles qui ne convenaient pas, en raison d'un manque d'information ou d'informations aberrantes. Toutefois, notre récolte n'a pas été aussi abondante qu'escompté, nous n'avons pas pu réaliser d'échantillon pour le secteur marchand (avec uniquement 40 réponses valables) et nous nous limitons donc à 139 observations pour le secteur non marchand. Il faut savoir qu'en 2013, le secteur non marchand était composé de 79.800 travailleurs, ce qui signifie que notre échantillon représente approximativement 0,17% de cette population.

Après tout ce travail, la base de données est prête à être utilisée avec notre modèle « Logit ordonnée ».

Pour bien analyser les résultats, nous prenons en considération plusieurs indicateurs de qualité :

- Le maximum de vraisemblance
- Les tests d'hypothèses: pour permettre de rejeter ou ne pas rejeter d'hypothèse

#### 4.2. Statistiques descriptives (analyse)

Le tableau de statistiques descriptives se trouve en Annexe 2.

Notre variable dépendante, la satisfaction au travail, a une moyenne de 3,25 avec un écart-type de 0,89. En moyenne, les travailleurs ne sont donc ni satisfaits, ni insatisfaits, mais avec un écart-type de 0,89, on peut constater que leurs opinions divergent.

Notre échantillon est composé majoritairement de femmes avec 73% et 27% d'hommes. Cette répartition se rapproche de l'étude réalisée en 2016 par l'APEF<sup>8</sup> (2019) puisque selon eux, le secteur non marchand emploierait 67,7% de femmes, ce qui reste une large majorité.

En ce qui concerne les âges, précisons que le plus jeune travailleur est âgé de 20 ans alors que le plus âgé en a 62. La moyenne se trouve à 37 ans mais l'écart-type montant jusque 11, les âges sont plutôt dispersés. On s'aperçoit également que 50% des travailleurs sont âgés de plus de 34 ans. Ce pourcentage rejoint les résultats de l'APEF puisqu'en 2013, la part des travailleurs âgés de plus de 45 ans était de 41,2%. Même si les résultats sont différents de notre échantillon, on peut constater que le secteur non marchand est constitué d'une population vieillissante.

Pour les possibilités de promotion, seuls 33% des travailleurs en ont. Au niveau des avantages supplémentaires, la moitié (51%) des travailleurs en bénéficient.

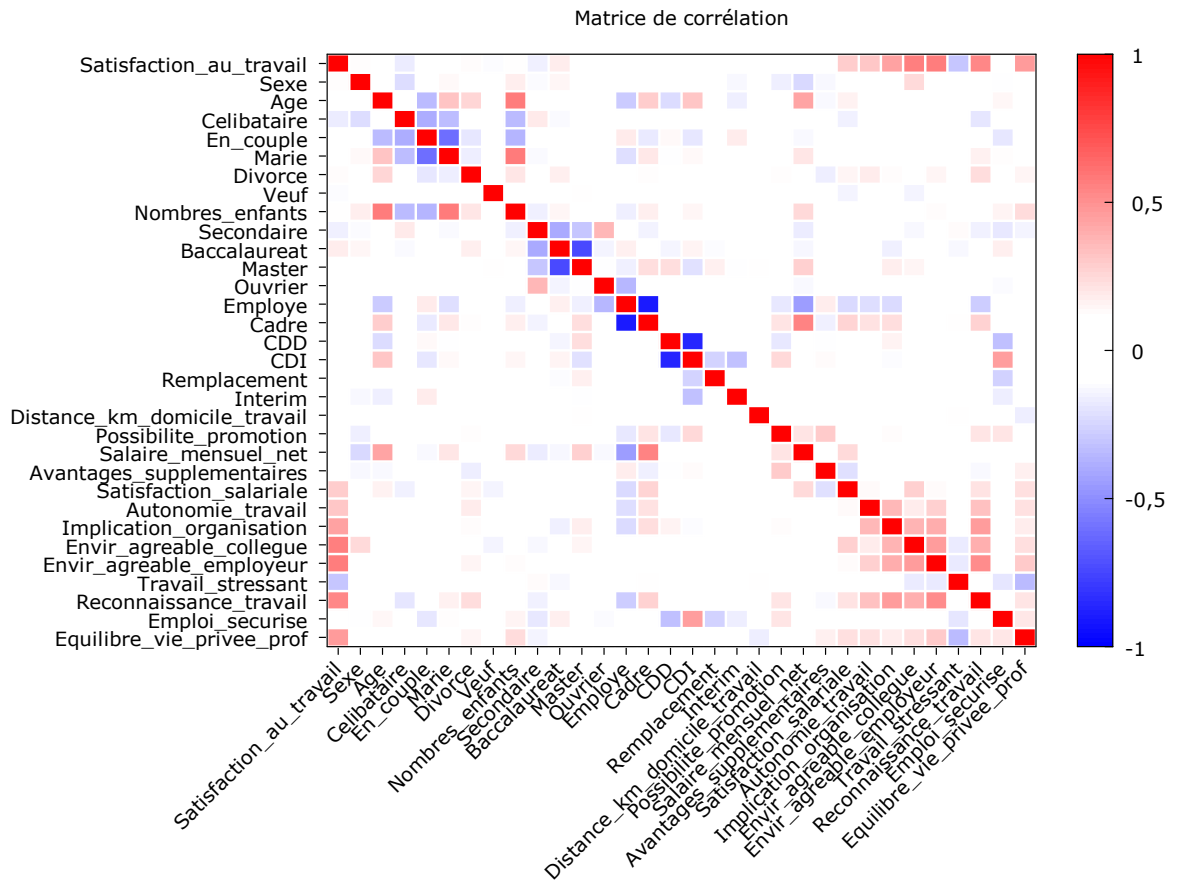
Les travailleurs ont un salaire mensuel net de 2095€ en moyenne, avec un écart-type plutôt élevé (862€). Le salaire n'est donc pas homogène, cela peut varier pour beaucoup de raisons : niveau d'étude, statut professionnel... Toutefois, malgré cet écart, les individus sont assez satisfaits de leur salaire, avec 3,6/5 en moyenne.

Au niveau des conditions de travail, les travailleurs sont assez autonomes, avec une moyenne de 3,9/5 (proche de la médiane qui est à 4, ce qui signifie qu'une moitié de l'échantillon a indiqué 4 ou plus, et l'autre moitié 4 ou moins). Ils se trouvent également bien impliqués dans l'organisation avec une moyenne de 3,6/5 (encore proche de la médiane à 4). Ils occupent, pour la plupart, un emploi sécurisé (une moyenne de 3,6 proche de la médiane à 4). La reconnaissance au travail est cependant moins élevée avec une moyenne de 3/5, comme la médiane. L'environnement au travail quant à lui, apparaît comme étant meilleur avec les collègues qu'avec l'employeur. Cependant, les personnes interrogées se trouvent également presque tous dans un travail stressant avec une moyenne de 3,7/5, proche de la médiane à 4.

---

<sup>8</sup> APEF : Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation, <http://www.lenonmarchand.be/le-contenu-et-son-format>

**Graphique 1. Matrice de corrélation**



Lorsqu'on regarde la matrice de corrélation, on s'aperçoit que les conditions de travail en général sont les variables les plus corrélées avec la satisfaction professionnelle, comme l'implication dans l'organisation, l'environnement agréable avec les collègues ou l'employeur, le travail stressant, la reconnaissance au travail et l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

On peut également constater que le salaire, l'âge et le sexe ne sont pas corrélés avec la satisfaction selon notre échantillon. Ces résultats rejoignent ceux récoltés dans la revue de littérature pour le secteur non marchand.

## 5. Résultats des régressions

### 5.1. Qualité globale et individuelle du modèle

#### *Le nombre de cas correctement prédits*

Le nombre de valeurs correctement prédites dans la base de données est de 68,3%. Ce qui signifie que 68,3% des valeurs prédites par le modèle sont proches des valeurs réelles. Il est donc intéressant de poursuivre l'analyse du modèle.

#### *Le maximum de vraisemblance*

Le test du ratio de maximum de vraisemblance est un test global de significativité qui nous permet de rejeter ou de ne pas rejeter l'hypothèse selon la qualité du modèle. Si l'hypothèse  $H_0$  est rejetée, cela veut dire qu'au moins une variable du modèle est significative (n'est pas due au hasard) et donc, le modèle mérite d'être analysé. En revanche, si l'hypothèse  $H_0$  n'est pas rejetée, cela signifie qu'aucune variable du modèle n'est significative. Dans ce cas, il ne serait pas pertinent de poursuivre l'analyse du modèle en procédant au test de Wald (test individuel) puisqu'aucun coefficient n'aurait d'impact sur le modèle.

Le seuil de significativité sert à définir arbitrairement la limite pour rejeter ou non les hypothèses. Si la valeur de la probabilité ( $p$ ) est inférieure au seuil, l'hypothèse nulle peut être rejetée. Par exemple, avec un seuil de significativité de 5%, il y a 5% de chance de se tromper sur le rejet de l'hypothèse (Minitab 18, 2019).

$H_0$  : les variables ne sont pas significatives

$H_1$  : Au moins une variable indépendante est significative

Après analyse, le test du maximum de vraisemblance nous permet de rejeter l'hypothèse nulle avec une quasi-certitude : nous avons un degré de liberté de 27 où le seuil de significativité pour 1% de rejeter l'hypothèse nulle est 46,96. Avec un résultat de 189 au test (qui nous donne une probabilité de 0% de rejeter à tort l'hypothèse nulle), nous pouvons bien rejeter l'hypothèse  $H_0$ , c'est-à-dire qu'au moins une de nos variables est significative donc au moins un de nos coefficients est statistiquement différent de zéro.

**Tableau 2. Déterminants de la satisfaction au travail (n=139).**

	<i>Coefficient</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>t- statistique</i>	<i>p. valeur</i>	<i>Significativité<sup>9</sup></i>
<b>Sexe</b>	-0,0444954	0,534995	-0,08317	0,9337	
<b>Age</b>	-0,0261165	0,0276234	-0,9454	0,3444	
<b>Célibataire</b>	2,09528	2,31141	0,9065	0,3647	
<b>En couple</b>	3,35288	2,30335	1,456	0,1455	
<b>Marié</b>	3,47750	2,33904	1,487	0,1371	
<b>Divorcé</b>	2,98303	2,56138	1,165	0,2442	
<b>Nombres d'enfants</b>	-0,107894	0,254348	-0,4242	0,6714	
<b>Secondaire</b>	1,50309	0,777123	1,934	0,0531	*
<b>Baccalauréat</b>	1,45097	0,511106	2,839	0,0045	***
<b>Ouvrier</b>	-2,76806	1,60875	-1,721	0,0853	*
<b>Employé</b>	0,101641	0,836725	0,1215	0,9033	
<b>CDD</b>	0,633827	1,51881	0,4173	0,6764	
<b>CDI</b>	-0,164197	1,44309	-0,1138	0,9094	
<b>Remplacement</b>	2,67522	2,94792	0,9075	0,3641	
<b>Distance km domicile-travail</b>	0,00302708	0,00801014	0,3779	0,7055	
<b>Possibilité de promotion</b>	0,0725621	0,474933	0,1528	0,8786	
<b>Salaire mensuel</b>	0,000285448	0,000354446	0,8053	0,4206	
<b>Avantages supplémentaires</b>	0,0621137	0,460309	0,1349	0,8927	
<b>Satisfaction salariale</b>	0,250552	0,232086	1,080	0,2803	
<b>Autonomie dans le travail</b>	0,120251	0,263248	0,4568	0,6478	
<b>Implication dans l'organisation</b>	0,681269	0,235947	2,887	0,0039	***

<sup>9</sup> Les seuils de significativité sont donnés comme suit : \*\*\* p<1%, \*\* p<5%, \* p<10%.

<b>Environnement travail agréable avec collègue</b>	0,874523	0,258923	3,378	0,0007	***
<b>Environnement travail agréable avec employeur</b>	0,976027	0,254576	3,834	0,0001	***
<b>Travail stressant</b>	-0,558601	0,223010	-2,505	0,0123	**
<b>Reconnaissance au travail</b>	0,447879	0,238600	1,877	0,0605	*
<b>Emploi sécurisé</b>	0,370841	0,225082	1,648	0,0994	*
<b>Equilibre vie professionnelle-privée</b>	0,630080	0,226351	2,784	0,0054	***
<b>Cut 1</b>	10,3269	3,65310	2,827	0,0047	***
<b>Cut 2</b>	14,1049	3,76557	3,746	0,0002	***
<b>Cut 3</b>	17,4563	3,88918	4,488	7,18e-06	***
<b>Cut 4</b>	23,6941	4,25444	5,569	2,56e-08	***
Moyenne variable dép.		3,25	Ecart-type variable dép.		0,89
<b>Nombre de cas 'correctement prédis' = 95 (68,3%)</b>					
<b>Test du ratio de vraisemblance : Chi-deux(27) = 189,414 [0,0000]</b>					

Par rapport à la revue de littérature et aux variables les plus significatives, nous allons examiner les résultats les plus intéressants, c'est-à-dire les conditions de travail.

### ***Test individuel – le test de Wald***

A présent que nous savons que le modèle est pertinent grâce au test global, nous allons recourir au test de Wald. Ce test est un test de significativité des coefficients de régression qui va permettre de déterminer si les variables sont individuellement significatives ou non. Pour y parvenir, le logiciel va comparer la déviance du modèle avec et sans la variable expliquée. Cette déviance va permettre de calculer le rapport de vraisemblance entre les



deux modèles pour déterminer la probabilité de rejeter ou non l'hypothèse nulle ( $H_0$  : le coefficient est nul).

Les variables Baccalauréat, implication dans l'organisation, environnement agréable avec les collègues et l'employeur ainsi que l'équilibre vie professionnelle – privée sont significatives au seuil de 1%. La variable de travail stressant est significative à 5%. Les variables secondaires, ouvrier, reconnaissance au travail et emploi sécurisé sont significatives à 10%.

## 5.2. Interprétation des résultats et effets marginaux

Après analyse des différents coefficients, il s'avère que les effets pressentis rejoignent l'ensemble des signes générés par le modèle. Cela signifie que les signes sont conformes à la revue de la littérature.

Au niveau des variables significatives à 1%, nous avons :

- L'implication dans l'organisation : plus les conditions de travail sont élevées, plus les travailleurs sont satisfaits.
- L'environnement de travail avec les collègues et avec l'employeur : plus l'environnement est agréable, plus les individus sont satisfaits.
- L'équilibre vie privée/professionnelle : plus l'équilibre est élevé, plus les employés sont satisfaits au travail.
- Le baccalauréat : cela signifie que les travailleurs disposant d'un baccalauréat sont davantage satisfaits par rapport à ceux qui détiennent un master dans le secteur non marchand. Ce résultat rejoint ceux de Moguerou qui conclut que les travailleurs hautement qualifiés sont moins satisfaits que ceux qui sont moins qualifiés.

Au niveau des variables significatives à 5%, nous avons :

- Le travail stressant : plus le travail est stressant, moins les individus sont satisfaits.

Au niveau des variables significatives à 10%, nous avons :

- La reconnaissance au travail et l'emploi sécurisé : plus les conditions de travail sont élevées, plus les travailleurs sont satisfaits.

- Ouvrier : le signe étant négatif, cela signifie qu'un ouvrier est moins satisfait au travail qu'un cadre. Ce résultat rejoint également la conclusion de Moguerou à propos de la qualification.

Conformément à la littérature pour le secteur non marchand, les variables liées aux conditions de travail telles que l'environnement de travail, la reconnaissance ou l'implication dans l'organisation sont significatives même si la reconnaissance au travail et l'emploi sécurisé ne sont significatifs qu'à 10%.

A propos des variables qui ne sont pas significatives dans notre modèle, certaines se rapprochent des observations obtenues dans la littérature pour le non marchand. Il s'agit notamment de la rémunération et des avantages supplémentaires qui sont des variables significatives dans le secteur marchand. En revanche, contrairement aux propos tenus par Herzberg et notre intuition, l'autonomie au travail qui est cité comme étant un facteur influençant la satisfaction (sans distinction de secteur) n'est pas une variable significative dans notre modèle.

Concernant le sexe, il n'est pas significatif dans notre modèle et ce résultat rejoint les propos tirés de notre littérature pour le secteur non marchand.

## **6. Partie qualitative - discussion**

Afin de compléter les résultats obtenus grâce à la revue de la littérature et du traitement de la base de données, nous avons contacté une professionnelle dont l'identité ne peut être révélée. Cette personne a travaillé dans la gestion des ressources humaines pendant plus de 15 ans, et travaille aujourd'hui dans le management et formation en entreprise depuis une dizaine d'années. Il est important de retenir de cet échange, que malgré sa grande expérience sur le sujet, il s'agit d'un point de vue apportant un regard supplémentaire.

Cet entretien directif s'est déroulé en deux parties : nous avons dans un premier temps, parcouru ensemble l'enquête envoyée par nos soins dans les différentes A.S.B.L. et dans un second temps, nous avons partagé nos résultats.

Lors de la première partie, toutes les questions de l'enquête ont été passées en revue sans donner les résultats, de sorte à connaître le point de vue de notre professionnelle sans influencer ses réponses.

Dans la seconde partie, nous avons discuté des résultats de l'enquête afin d'obtenir son avis sur la cohérence de ces réponses sur base de son expérience personnelle. L'objectif était également d'avoir son point de vue sur les réponses allant à l'encontre de ses intuitions de départ et d'avoir des hypothèses expliquant cet écart.

Comme cela se reflète dans nos résultats, les conditions de travail sont selon elle, les éléments les plus déterminants de la satisfaction au travail. En effet, l'atmosphère présente dans l'organisation influe sur celle-ci. Par exemple, concernant l'environnement avec l'employeur, le droit à l'erreur favorise selon elle, énormément la satisfaction professionnelle et cela favorise la communication. A contrario, le manque de transparence peut avoir un impact sur la satisfaction comme par exemple lors de la nomination d'un collègue interne pour un nouveau poste.

Concernant l'implication dans l'organisation, elle estime que l'implication du personnel dans le processus de réflexion peut jouer un rôle important sur la satisfaction d'un individu au travail. Selon son expérience, le fait pour un travailleur de se sentir impliqué dans l'organisation peut influencer fortement sur la satisfaction. Par exemple lorsque des séances efficaces et constructives de brainstorming sont mises en place avec les collaborateurs travaillant sur le terrain, dans l'objectif de faire remonter l'information.

Par rapport au stress, elle a pu constater que lorsque des outils étaient mis à disposition des collaborateurs, cela permettait d'augmenter le sentiment de satisfaction au travail. Par exemple, des séances de méditations, de yoga ou d'autres activités similaires peuvent diminuer le stress au travail et par conséquent, augmenter la satisfaction au travail. Une autre manière de diminuer le stress serait par exemple la mise à disposition de certains services tels que le nettoyage à sec qui permet de gagner du temps et par la même occasion, de permettre un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle qui selon elle, est un facteur non négligeable de la satisfaction.

Ensuite, nous avons discuté des variables qui selon nous, allaient être les plus déterminantes dans notre modèle. Le premier est le salaire qui selon notre intuition, aurait dû être une variable d'intérêt. Elle estime que son impact est significativement moins

important que les conditions de travail. Non pas que l'impact est nul mais l'individu accorderait moins d'importance aux avantages salariaux qu'aux conditions de travail. D'ailleurs, elle a pu constater que la possibilité d'augmentation de salaire n'augmentait pas nécessairement la satisfaction au travail, ni la motivation. En revanche, la possibilité de formation est un élément favorisant la motivation et la satisfaction au travail selon son expérience professionnelle.

La deuxième variable qui selon nous, allait être déterminante sur la satisfaction est la reconnaissance au travail. D'après son expérience, c'est un facteur non négligeable mais elle n'est pas étonnée de voir qu'il soit moins significatif que les variables liées aux conditions de travail.

#### **Comparaison de la partie qualitative avec la revue de littérature et nos résultats :**

- Les conditions de travail ont un effet positif important sur la satisfaction professionnelle.
- Les avantages salariaux et les possibilités d'augmentation ne favorisent pas nécessairement une amélioration de la satisfaction professionnelle. En revanche, un environnement propice à la communication est plus motivant et satisfaisant.

## **7. Conclusion**

A travers cette étude sur les facteurs influençant la satisfaction au travail dans les secteurs marchand et non marchand, nous avons comparé notre base de données et ses résultats avec ceux de la littérature.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus rejoignent notre intuition de départ selon laquelle les travailleurs du secteur non marchand sont davantage satisfaits grâce à la réalisation de leur travail et la poursuite d'une mission qu'avec le salaire.

Dans le secteur marchand, ce sont la rémunération, le sexe, l'environnement au travail, l'implication au travail, les conditions de travail, l'emploi sécurisé et la reconnaissance qui influencent le plus la satisfaction. Dans le secteur non marchand, l'implication au sein de l'organisation, l'environnement de travail, l'équilibre vie privée/professionnelle, l'emploi sécurisé et la reconnaissance sont les variables qui ont le plus d'impact sur la satisfaction.

La grosse différence qui ressort entre les deux secteurs provient principalement du salaire qui n'a pas de gros impact sur la satisfaction selon notre modèle et notre intuition. Cela soutient notre idée de départ avec le fait que les travailleurs du non marchand sont plus sensibles aux conditions de travail et à la mission poursuivie par l'organisation que la rémunération.

Toutefois, notre étude comporte certaines limites nous forçant à avoir un regard critique sur les résultats. Premièrement, notre échantillon n'est pas représentatif du secteur non marchand compte tenu du pourcentage de réponse par rapport au nombre de travailleurs du secteur (+/- 0,17%). De plus, notre comparaison avec le secteur marchand se base sur la littérature et non pas sur un échantillon belge du secteur marchand.

La deuxième limite de notre modèle est le nombre élevé de variables qui entre en compte. En effet, compte tenu du nombre de variables pouvant potentiellement avoir un impact sur la satisfaction, il est nécessaire de trier afin d'éviter d'influencer la précision.

En conclusion, les différences notables entre les deux secteurs parcourus dans la littérature se rejoignent en partie avec celles qui ressortent de notre étude, notamment concernant la question de la rémunération. Les travailleurs du secteur non marchand sont moins sensibles au salaire que les travailleurs du secteur marchand.

## 8. Bibliographie

### Cours :

- BAUDOUIN M. (2019), « Economie et Management du non marchand », *UNamur*
- CULTIAUX J. (2018), « Cours de Gestion des Ressources Humaines », Dejours et la théorie de la reconnaissance, p.83, *UNamur*
- GNABO JY. (2018), « Econométrie », *UNamur*
- HURLIN C. (2003), « Econométrie des variables qualitatives », *Université d'Orléans*

### Articles :

- AHMAD FAISAL M., MOHAMAD ZAID MOHD Z., MOHD ROSLAN MOHD N., AHAMAD ASMADI S., ABANG SULAIMAN ABANG N. (2012), « The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. » *American Journal of Applied Sciences*. 9. 1518-1526.
- AHSAN N., ABDULLAH Z., YONG GUN FIE D., ALAM S. (2008), « A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia : empirical study » *European Journal of Social Sciences*, vol. 8, n°1
- ASHRAH M., AHMAD N., SHAIKH O., BHATTI S., SOOMRO A. (2013), « The determinants of job satisfaction in public service organization », *European Scientific journal*, n°9
- BAUDELOT M. (2014), « Bien ou mal payés ? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires », *Collection du CEPREMAP*, n°35
- CASTEL D., DURAND-DELVIGNE A., LEMOINE C. (2011), « La mesure de la satisfaction au travail », *Qualité de vie, risques et santé au travail*, 160-171
- CLARK A., OSWALD A. (1995), « Satisfaction and comparison income », *Journal of Public Economics*, 61, 359-381
- CHAUPAIN-GUILLOT S., GUILLOT O. (2007), « Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages », *Economie et statistique*, n°408-409

- CROPANZANO R., WRIGHT T. A. (1999) « A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. » *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265
- DAUD N. (2016), « Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied are the New Generation Employees in Malaysia? », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 219, 208-213
- EBERHARDT B. J., SHANI, A. B. (1984), « The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. » *Academy of Management Journal*, 27(4), 893-900
- HERZBERG F. (1978), « Le travail et la nature de l'homme », *Entreprise moderne d'édition 4<sup>ème</sup> éd.*
- IGLESIAS RUTISHAUSER K., RENAUD O., TSCHAN SEMMER F. (2010), « La satisfaction au travail : une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. » *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 16, n° 40, 245-270
- JACQUOT A. (2000), « Les modèles économétriques – LOGIT PROBIT TOBIT », *CNAF Bureau des prévisions*, n°6
- LERUSE L., DI MARTINO I., MALAISE N., FIRKET P. (2006), « Le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention », *Cellule Publications, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale*
- LOCKE E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", *In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- LOPES H., LAGOA S. and CALAPEZ T. (2014), « Work autonomy, work pressure, and job satisfaction : An analysis of European Union countries », *The Economic and Labour Relation Review*, vol. 25 n°. 2, 306-326
- MOGUEROU P. (2002), « Job satisfaction among US PH.D. graduates : the effects of gender and employment sector », *IREDU and SPRU*, 1-28
- MOORE, HELEN A. (1985), "Job Satisfaction and Women's Spheres of Work", *Sex Roles* 13, 663-678

- PARVIN M.M. (2011), « Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector », *Australian Journal of Business and Management Research*, vol 1. n°. 9, 113-123
- RENEE BAPTISTE N. (2008), « Tightening the link between employee wellbeing at work and performance A new dimension for HRM », *Management Decision*, Vol. 46 n°2, 284-309
- ROBONE S., JONES A. M. and RICE N., (2008), « Contractual Conditions, Working conditions, Health and Well-Being in the British Household Panel Survey », *CHE and DERS, University of York*
- ROTHMANN S. (2008), « Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing », *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 34 n°3, 11-16
- SHAHZAD M., MUHAMMAD H., RAFI N., NAWAZ M. (2011), « Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction : a comparison of public and private sector organizations », *The Journal of Commerce*, vol.3, n°.4
- SHKOLNIKOVA M., YUGAY M., PANKEVICH V. (2017), « Comparative Study of Physicians' Job Satisfaction Levels in the Public and the Private Sectors in Russia » *Open Journal of Social Sciences*, 5, 101-113

#### **Internet :**

- <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique118> , « Union des Entreprises à Profit Social », (Consulté le 10 juillet 2019)
- <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/recruter/satisfaction-au-travail-comment-en-faire-atout> , « Robert Half », (Consulté le 15 juillet 2019)
- <https://fr.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> , « SurveyMonkey », (Consulté le 17 juillet 2019)
- <http://www.isee.nc/population/39-definitions-et-methodes/definitions-lexique/s/466-secteur-marchand>, « Institut de la statistique et des études économiques », (Consulté le 30 juillet 2019)



- <http://www.ces.uliege.be/le-secteur-non-marchand/>, « Centre d'Economie Sociale », (Consulté le 30 juillet 2019)
- [https://www.huffpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost\\_b\\_587fbaf9e4b0474ad4874fb7?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAGwfYza1EKzU8Rx02dAAws9Ci0jLfRINMbyjfzLWHGGgMliu9\\_8WIdo0h5Wejvr2ctKl3jJXP-KddVfs2117MFhW8HKTRv8TBDmXfs0jtRptss0czd\\_5m3G9xq\\_BiT4uE\\_TV7Kp1GOkxQxwC23-ms2IEcjPHwRQbQsVD3zyK3qgw](https://www.huffpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost_b_587fbaf9e4b0474ad4874fb7?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGwfYza1EKzU8Rx02dAAws9Ci0jLfRINMbyjfzLWHGGgMliu9_8WIdo0h5Wejvr2ctKl3jJXP-KddVfs2117MFhW8HKTRv8TBDmXfs0jtRptss0czd_5m3G9xq_BiT4uE_TV7Kp1GOkxQxwC23-ms2IEcjPHwRQbQsVD3zyK3qgw) , « Huffpost », (Consulté le 30 juillet 2019)
- <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/les-gros-chiffres-de-l-absenteisme/9982775.html> , « L'Echo », (Consulté le 30 juillet 2019)
- <http://www.lenonmarchand.be/le-contenu-et-son-format>, « APEF », (Consulté le 5 août 2019)
- <https://support.minitab.com/fr-fr/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/basics/what-is-a-hypothesis-test/> , « Minitab 18 », (Consulté le 5 août 2019)

## 9. Annexes

### 9.1. Annexe 1 : Enquête

# Enquête sur le « Bien-être au travail »

---

Cette étude est réalisée dans le cadre d'un master en sciences de gestion à l'UNamur. L'objectif de cette enquête est d'analyser l'impact des facteurs pouvant influencer la satisfaction au travail.

**Cette enquête est anonyme et les données sont strictement confidentielles**

1. Etes-vous :
  - ☐ un homme
  - ☐ une femme
2. Quel est votre âge?
3. Quel est votre statut ?
  - ☐ Célibataire
  - ☐ En couple
  - ☐ Marié(e)
  - ☐ Divorcé(e)
  - ☐ Veuf(ve)
4. Combien d'enfants avez-vous ?
5. Dans quel secteur travaillez-vous ?
  - ☐ Marchand
  - ☐ Non-marchand
6. Quel est votre niveau d'étude ?

- ☐ Études secondaires
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Master

7. Quel est votre statut professionnel ?

- ☐ Ouvrier
- ☐ Employé
- ☐ Cadre

8. Quel est votre type de contrat ?

- ☐ Remplacement
- ☐ Intérimaire
- ☐ CDD (contrat à durée déterminée)
- ☐ CDI (contrat à durée indéterminée)

9. Combien de kilomètres séparent votre domicile de votre lieu de travail ?

10. Avez-vous des possibilités de promotion ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

11. Quel est votre salaire mensuel net ?

12. Disposez-vous d'avantages supplémentaires ? (véhicule de fonction, abonnement, etc.)

- ☐ Oui
- ☐ Non

13. Répondez à ces affirmations:

	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

<b>Je suis satisfait de mon salaire</b>					
<b>Je suis autonome</b>					
<b>Je suis impliqué au sein de l'organisation</b>					
<b>L'environnement de travail est agréable (avec les collègues)</b>					
<b>L'environnement de travail est agréable (avec l'employeur)</b>					
<b>Le travail est stressant</b>					
<b>Je reçois de la reconnaissance au travail</b>					
<b>J'ai un emploi sécurisé</b>					
<b>Le travail me permet d'avoir un équilibre vie privée – vie professionnelle</b>					

14. Sur une échelle de 1 à 5, à combien évaluez-vous votre bien-être au travail? (1 étant le plus petit niveau de satisfaction et 5 le plus élevé)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

**Merci pour le temps que vous avez consacré à ce questionnaire**

## 9.2. Annexe 2 : Statistiques descriptives

Statistiques descriptives, utilisant les observations 1 - 139

Variable	Moyenne	Médiane	Minimum	Maximum
Satisfactionautres availsurune	3,2518	3,0000	1,0000	5,0000
Sexe	0,73381	1,0000	0,00000	1,0000
Age	36,978	34,000	20,000	62,000
CALibataire	0,17986	0,00000	0,00000	1,0000
Encouple	0,41727	0,00000	0,00000	1,0000
MariA	0,34532	0,00000	0,00000	1,0000
DivorcA	0,050360	0,00000	0,00000	1,0000
Veuf	0,0071942	0,00000	0,00000	1,0000
Nombresdenfan ts	1,1223	1,0000	0,00000	5,0000
Secondaire	0,14388	0,00000	0,00000	1,0000
BaccalaurAat	0,49640	0,00000	0,00000	1,0000
Master	0,35971	0,00000	0,00000	1,0000
Ouvrier	0,021583	0,00000	0,00000	1,0000
EmployA	0,85612	1,0000	0,00000	1,0000
Cadre	0,12230	0,00000	0,00000	1,0000
CDD	0,13669	0,00000	0,00000	1,0000
CDI	0,82734	1,0000	0,00000	1,0000
Remplacement	0,014388	0,00000	0,00000	1,0000
IntArim	0,021583	0,00000	0,00000	1,0000
Distanceenkmd omicilelieu	26,489	17,000	0,00000	102,00
PossibilitAdepr omotion	0,33094	0,00000	0,00000	1,0000
Salairemensueln et	2095,7	1950,0	930,00	8000,0
Avantagesuppl Amentaires	0,51079	1,0000	0,00000	1,0000
Satisfactionssala riale	3,6835	4,0000	1,0000	5,0000
Autonomiedansl etravail	3,9496	4,0000	1,0000	5,0000
Implicationdans lorganisation	3,6043	4,0000	1,0000	5,0000

<b>Environnement de travail agrAa</b>	3,7842	4,0000	1,0000	5,0000
<b>Environnement de travail estag</b>	3,3309	3,0000	1,0000	5,0000
<b>Travail stressant</b>	3,6906	4,0000	1,0000	5,0000
<b>Reconnaissance au travail</b>	3,0288	3,0000	1,0000	5,0000
<b>Emplois AcurisA</b>	3,9065	4,0000	1,0000	5,0000
<b>Equilibre vie priv Ae vie pro</b>	3,5971	4,0000	1,0000	5,0000
<b>Variable</b>	<b>Écart type</b>	<b>C.V.</b>	<b>Asymétrie</b>	<b>Ex. aplatissement</b>
<b>Satisfaction au tr avail sur une</b>	0,89356	0,27479	-0,45313	-0,37485
<b>Sexe</b>	0,44356	0,60446	-1,0581	-0,88050
<b>Age</b>	11,142	0,30132	0,54695	-0,99947
<b>CA libataire</b>	0,38546	2,1431	1,6671	0,77930
<b>Encouple</b>	0,49489	1,1860	0,33556	-1,8874
<b>MariA</b>	0,47719	1,3819	0,65062	-1,5767
<b>DivorcA</b>	0,21948	4,3582	4,1122	14,910
<b>Veuf</b>	0,084819	11,790	11,662	134,01
<b>Nombre des enf ants</b>	1,2006	1,0698	0,84786	0,20513
<b>Secondaire</b>	0,35224	2,4481	2,0293	2,1181
<b>BaccalaurAat</b>	0,50180	1,0109	0,014389	-1,9998
<b>Master</b>	0,48165	1,3390	0,58463	-1,6582
<b>Ouvrier</b>	0,14584	6,7574	6,5845	41,355
<b>EmployA</b>	0,35224	0,41144	-2,0293	2,1181
<b>Cadre</b>	0,32882	2,6886	2,3056	3,3158
<b>CDD</b>	0,34476	2,5222	2,1152	2,4741
<b>CDI</b>	0,37932	0,45848	-1,7322	1,0004
<b>Remplacement</b>	0,11952	8,3064	8,1556	64,515
<b>IntArim</b>	0,14584	6,7574	6,5845	41,355
<b>Distance en km d omicile lieu</b>	25,131	0,94874	1,2730	0,97340
<b>PossibilitA de pr omotion</b>	0,47225	1,4270	0,71858	-1,4836
<b>Salaires mensuel net</b>	862,25	0,41143	3,9735	21,863

<b>Avantages suppl Amentaires</b>	0,50169	0,98218	-0,043176	-1,9981
<b>Satisfactions sala riale</b>	0,97085	0,26357	-0,47740	-0,53244
<b>Autonomie dans l etravail</b>	0,81936	0,20745	-0,93848	1,1665
<b>Implication dans l'organisation</b>	1,0469	0,29045	-0,37313	-0,77361
<b>Environnement de travail agrAa</b>	1,0269	0,27137	-0,76814	0,073594
<b>Environnement de travail estag</b>	1,0726	0,32202	-0,36932	-0,51355
<b>Travail stressant</b>	1,0345	0,28031	-0,41914	-0,50250
<b>Reconnaissance au travail</b>	1,1225	0,37062	-0,18004	-0,86155
<b>Emplois AcurisA</b>	1,0961	0,28057	-1,0736	0,58861
<b>Equilibre vie priv Ae vie pro</b>	1,1146	0,30986	-0,57619	-0,49068